

إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة

في تخفيض مقاومة التغيير

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

إعـداد

سناء داود الهاشمي

إشـــراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر/ 2010 م

تفويض

أنا الموقعة أدناه " سناء داود الهاشمي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سناء داود الهاشمي

التوقيع:

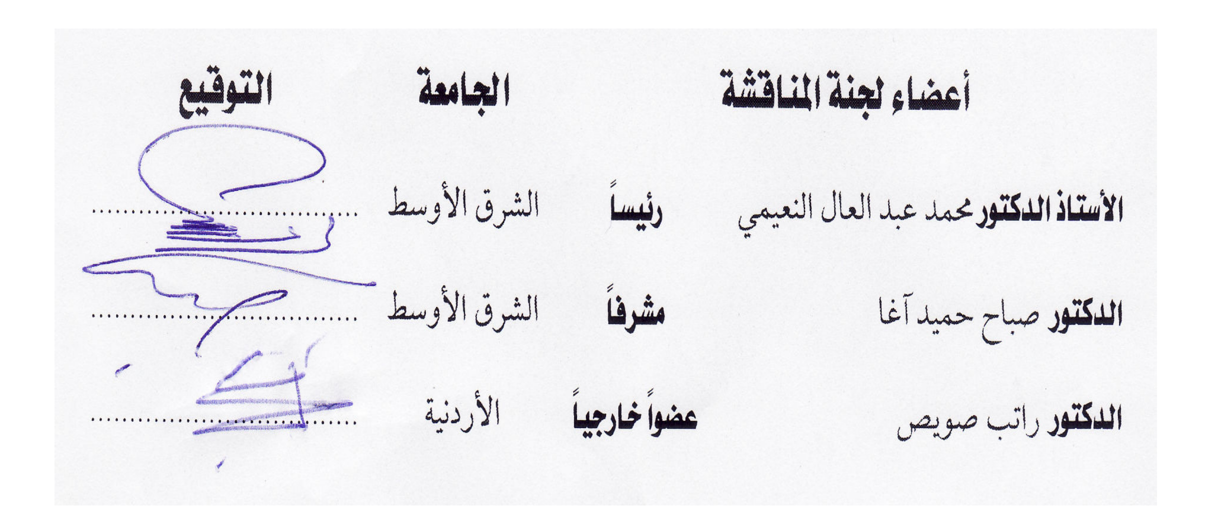
التاريخ: 19 / 12 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

وأُجيزت بتاريخ 15 / 12 / 2010 م



أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور صباح حميد آغا	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور راتب صويص	**عضواً خارجياً**	الأردنية	....

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه، أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة ، فله الحمد في الأولى والآخرة، وله الشكر والثناء الحسن، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كما يطيب لي والمقام هنا لرد الفضل لأهله والتقدم بالشكر والعرفان للدكتور صباح حميد آغا على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة، وتصويباته المفيدة بالرغم من إنشغاله وكثرة ارتباطاته العلمية والعملية حفظه الله على حرصه نحو الارتقاء العلمي بطلبته. وإلى أصحاب السعادة أعضاء لجنة المنافشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي والحكم عليها وأخص منهم بالذكر الدكتور محمد عبد العال النعيمي.

والشكر موصول لأساتذة جامعة الشرق الأوسط والعاملين فيها وعلى الأخص أساتذة كلية الأعمال وقسم إدارة الأعمال الكرام. وإلى الأردن الحبيب الذي أصبح لي موطناً ثانياً بعد وطني العراق.

وإن أنسى فلا أنسى شكر جميع من أعانني بجهده أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب أو الزملاء سائلاً الله العلي الكريم أن يجعل كل ما قدمه أولئك في موازين حسناهم وأن يجزل لهم الأجر والمثوبة.

سناء داود الهاشمي

سناء داود الهاشمي

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى ....

العراق الحبيب ومؤسستي الغالية مصرف الرافدين

والدي ووالدتي رحمهما الله وجزأهما الله خير الجزاء

زوجي وجميع أفراد أسرتي الذين كان لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة وفقهم الله في حياتهم وأدعو الله العلي القدير أن يحفظهم من كل مكروه

الحاضر الغائب من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
(1-1): المقدمة	2
(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
(1-3): أهمية الدراسة	5
(1-4): أهداف الدراسة	5
(1-5): فرضيات الدراسة	6
(1-6): حدود الدراسة	8
(1-7): محددات الدراسة	8
(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	9

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	11
(2-1): المقدمة	12
(2-2): إعادة التنظيم	13
(2-3): مقاومة التغيير	20
(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	33
(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	42
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	43
(3-1): المقدمة	44
(3-2): منهج الدراسة	44
(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها	44
(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	47
(3-5): أنموذج الدراسة	50
(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	51
(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة	52
(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها	53
الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات	55
(4-1): المقدمة	56
(4-2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة	57
(4-3): اختبار فرضيات الدراسة	65

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	88
(5-1): النتائج	89
(5-2): الاستنتاجات	91
(5-3): التوصيات	91
قائمة المراجع	93
أولاً: المراجع العربية	94
ثانياً: المراجع الأجنبية	98
قائمة الملاحق	101

قائمة الجداول

رقم الفصل – رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1 - 3	المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة	45
2- 3	توزيع أفراد العينة حسب المصرف	46
3 - 3	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	49
4 - 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	54
1- 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتغيير الهيكل التنظيمي	57
2- 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة	59
3- 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لفرق العمل المرادفة	61
4- 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتخفيض مقاومة التغيير	63
5- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية	66
6- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية	67
7- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية	69
8- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية	70
9- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية	72
10- 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية	74

قائمة الجداول

رقم الفصل / رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4 -11	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية	75
4 -12	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية	79
4 -13	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة	83
4 -14	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة	86
4 -15	فرضيات الدراسة المختبرة	87

قائمة الأشكال

رقم الفصل / رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
3 - 1	أنموذج الدراسة	50

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	102
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	103

إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

إعــداد

سناء داود الهاشمي

إشـراف

الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمـل المرادفـة في دعـم إعـادة التنظـيم في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتـصميم اسـتبانة شملـت (32) فقـرة لجمـع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونـة مـن (177) مفـردة. وفي ضـوء ذلـك جـرى جمـع وتحليـل البيانـات واختبـار الفرضـيات باسـتخدام الحزمـة الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون وتحليـل المـسار باسـتخدام برنـامج تحليـل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسـة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغـيير الهيكـل، تغـيير التكنولوجيـا) في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لتغـيير الهيكـل التنظيمـي في تخفـيض مقاومـة التغـيير بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيـا في تخفـيض مقاومـة التغـيير بـالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغـيير التكنولوجيـا) علـى فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة بـالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنويـة لتغـيير التكنولوجيـا علـى فـرق العمـل المرادفـة بـالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المرادفة في تخفـيض مقاومـة التغـيير بـالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

8. وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لإعـادة التنظـيم (تغـيير الهيكـل التنظيمـي ؛ تغـيير التكنولوجيا المستخدمة) في تخفـيض مقاومـة التغـيير بوجـود فـرق العمـل المرادفـة بـالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. التاكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.

2. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير التنظيمي في المصارف.

ABSTRACT

Reorganization and the role of Counterpart Team on Reduceing Change Resistance

An Applied Study on Jordanian Commercial Banks

Prepared by
Sana'a Daoud AL-Hashimee

Supervisor

Dr

Sabah Hameed Agha

This study aimed to investigate the role of Counterpart Team in enhancing the Reorganization in Reduceing Change Resistance at Jordanian Commercial Banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (177) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression; pearson correlation and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
2. There is a significant impact of Structure Change on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
3. There is a significant impact of Technology Change on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
4. There is a significant impact of Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
5. There is a significant impact of Structure Change on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
6. There is a significant impact of Technology Change on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
7. There is significant impact to Counterpart Team on Reducing Change Resistance Strategic in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
8. There is significant impact to Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Reducing Change Resistance Strategic under Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Emphasis on the importance and role of the Counterpart Team as one of strategies that can be adopted by banks in implementation of Reorganization projects to reduce the level of change resistance.
2. Paying senior management attention to employees, and enhance their confidence to the success of the organizational development in the banks.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): فرضيات الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): أهداف الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

يعدَ التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا العمل، أو الإجراءات وطرق وظروف العمل، وغير ذلك يهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز (إدريس، 2001: 362).

وإذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لأهدافها (الشماع؛ وحمود، 2005: 372).

والتغيير مطلوب في كافة المنظمات الصناعية والخدمية منها، ومطلوب سواء في سلوكيات الأفراد أو الهياكل التنظيمية أو نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفي، 2000: 457). وهذا يعني أن المنظمات ليست متقوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات توليد نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي (حسين، 1998: 3).

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة إلى إعادة التنظيم كأسلوباً مناسباً لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن تكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم (عبد الباقي، 2000: 325).

كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين (العديلي، 1995: 547).

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة مهمة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد البشري، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد البشري (السلمي، 1988: 326).

واستناداً إلى ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسه تسعى إلى التعرف على أثر إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو أحداث تغيير إيجابي في أداء المنظمة. ولأن المصارف التجارية من المنظمات المهمة في قطاع التمويل ولها دور مؤثر في اقتصاد أي بلد، فيبرز هنا دور وأهمية إعادة التنظيم في مثل هذا النوع من المنظمات لمواجهة التغييرات والتحديات في البيئة الخارجية.

من هنا برزت مشكلة الدراسة في معرفة مدى إمكانية تبني مشروع إعادة التنظيم في مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وما رد فعل العاملين في المصارف التجارية تجاه مشروع إعادة التنظيم وهل أن تبني أسلوب بناء فرق العمل المرادفة خلال عملية التغيير يؤدي إلى تخفيض حالة مقاومة التغيير في المصارف التجارية.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: هل يؤثر إعادة التنظيم في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية ؟

ثانياً: هل يؤثر إعادة التنظيم على بناء فريق العمل المرادف بالبنوك التجارية الأردنية ؟

ثالثاً: هل يؤثر بناء فريق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية؟

رابعاً: هل هناك دور لبناء فريق العمل المرادفة متغيراً وسيطاً في تعزيز أثر إعادة التنظيم في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية ؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع مقاومة التغيير في منظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي، والدور الذي تلعبه فرق العمل المرادفة التي سيتم تشكيلها من قبل إدارة المصارف للمساهمة في إنجاح عملية التغيير.

(1 - 4): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إظهار دور فرق العمل المرادفة في إنجاح عملية التطوير في المنظمة من خلال تخفيض مستوى مقاومة التغيير الناتجة عن عملية إعادة التنظيم، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير.
2. دراسة أثر إعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة.
3. تحديد أثر فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير.
4. تحديد أثر إعادة التنظيم في تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12).

الحدود البشرية: تتمثل وحدة المعاينة والتحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية التي تمارس النشاط التجاري.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية الممتدة من شهر تموز 2010 ولغاية نهاية تشرين ثاني 2010.

الحدود العلمية: تم الاعتماد على متغيرات إعادة التنظيم، وهي (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) المحددة من قبل (Erwin & Garman, 2010: 39-56 ؛ Ford, et..al, 2008: 362-377). وما يتعلق بفرق العمل المرادفة فقد تم الاعتماد على كلٍ من (Greenberg & Baron, 2007 ؛ الغالبي، وصالح، 2010 ؛ العامري، والغالبي، 2008). وما يتعلق بمتغير مقاومة التغيير فقد تم الاعتماد على ما أورده كلٌ من (Perren & Megginson, 2006: 24-28 ؛ (Bovey & Hede, 2001: 372-382).

(1 - 7): محددات الدراسة

توجز الباحثة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. طول الفترة الزمنية التي تطلبتها عملية استرداد الاستبانات من قبل المستجيبين العاملين بالبنوك التجارية الأردنية الذين هم ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى.

2. المعلومات التي تم تجميعها تمكن الباحثة من تعميم النتائج على قطاع البنوك التجارية الأردنية .

3. ستتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

إعادة التنظيم: القيام بأنشطة تتعلق بإعادة ترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد في وحدات عمل محددة (العامري، والغالبي، 2008: 360). ويتضمن كلاً من تغيير الهيكل التنظيمي ، وتغيير التكنولوجيا.

تغيير الهيكل التنظيمي: التغيير الحاصل نتيجة الرغبة فى التحول من أساس معين إلى أساس آخر فى تقسيم الوحدات الإدارية من هيكل على أساس الوظائف مثلا إلى هيكل على أساس المنتج أو المنطقة الجغرافية أو التحول من المركزية إلى اللامركزية، أو تخفيض عدد المستويات الإدارية، أي التحول من الهيكل الطويل إلى الهيكل المفلطح، أو توسيع نطاق الإشراف ... إلخ (Greenberg & Baron, 2007: 781). الذي تم قياسه من خلال الأسئلة (1 – 7) في استبانة الدراسة.

تغيير التكنولوجيا: وتشير إلى مجمل التغييرات في التجهيزات والمكائن والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، من الممكن أن تكون تغييرات جزئية بسيطة، أو تكون تغييرات أساسية شاملة وينطبق ذلك على كل من تكنولوجيا العمل وتكنولوجيا المعلومات

(العامري، والغالبي، 2008: 428). والذي تم قياسه من خلال الأسئلة (8 – 15) في استبانة الدراسة.

فرق العمل المرادفة: وسيلة تساعد مجاميع العمل بوضع الأهداف وتطوير علاقات بينية إيجابية وكذلك توضيح دور ومسؤوليات كل أعضاء الفريق (Miller,2007: 29). والتي تم قياسها من خلال الأسئلة (16 – 25) في استبانة الدراسة.

تخفيض مقاومة التغيير: العمل على الحد أو تقليل مستويات مقاومة التغيير ذات الأثر السلبي من خلال مجموعة من الوسائل منها المشاركة والمفاوضات ودعم الإدارة العليا والمناورة وإعادة الترتيب والإكراه والقسر (العامري، والغالبي، 2008: 433– 434). والذي تم قياسه من خلال الأسئلة (26 – 32) في استبانة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): إعادة التنظيم

(2 - 3): مقاومة التغيير

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1 - 2): المقدمـــــة

تسعى المنظمات للتكيف مع البيئة التي تعيش فيها، وتحاول تحقيق أهدافها المختلفة عن طريق مواكبة التغيرات المختلفة في بيئتها، وفي محاولة تلك المنظمات للاستجابة للتغيرات في البيئة التي تعيش فيها، بمختلف أنواعها وأبعادها، كالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية فإنها تقوم بعمل التغيير التنظيمي طريقة فاعلة تساعدها في تحقيق هدفها النهائي

وسواء أكان التغيير التنظيمي تقنياً أم هيكلياً في المنظمة، فإنه سيؤثر على العاملين فيها، وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة في إدخال التغيرات المختلفة على مدى قبول العاملين لهذه التغيرات، فإذا قبل بها العاملون تكون المنظمة قد نجحت في إدخال هذه التغيرات، أما إذا لم يقبل العاملون التغيير لأسباب تتعلق بالتغيير أو بهم، كعدم وضوح أهداف التغيير، أو تأثيره السلبي على العاملين أو لتعود العاملين على أعمالهم، فقد يعني ذلك الوقوف في طريق تحسين كفاءة المنظمة وفاعليتها، وهذا يؤدي في النهاية إلى عدم قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة التي تعيش فيها وينتهي بها الأمر إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

(2 - 2) : إعادة التنظيم

لم يعد من السهل على منظمات الأعمال الاستمرار فى تحقيق الأهداف المنشودة دون تعلم كيفية التكيف من حيث الاستعداد والممارسات مع دواعى التغيير وأبعاده. ولم تعد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بشأن التفاعل مع دواعى وأبعاد وأحداث التغيير بمثابة ظاهرة اختيارية، ولكن إجبارية، تدعو المديرين والإداريين والتنفيذيين على كافة المستويات إلى التعامل مع حتمية التغيير بإيقاع بعيد كل البعد عن التباطؤ والتي تؤدى إلى أحداث التغيير الفعال فى ظل التوجهات والإدارة بالتوقع بدلا من الإدارة برد الفعل (Meil et..al, 2009: 32).

لقد أصبحت الحاجة إلى بناء القدرات التنظيمية والشخصية أكثر إلحاحا اليوم عنها من أي وقت مضى لمواجهه التحديات الجديدة بمحتوياتها المختلفة. وهذه التحديات هي مزيج من الفرص والممارسات التي تفرضها ظروف الموقف والتي تحث المديرين على كافة المستويات على التعلم وتوقع التغيير (Muchnik, 2007).

ولما كان الهدف الرئيس من إدارة أي منظمة هو الحرص على البقاء والنمو فى دنيا الأعمال وتحقيق الاستمرارية فى ظل المتغيرات المحلية والعالمية، فقد كان هناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين أداء المنظمات وكلها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من المنافسة الحادة التي تواجهها، ومن أهم هذه المداخل، مدخل الإدارة بالأهداف ومدخل التطوير التنظيمي ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل الإدارة بالنتائج، ومدخل إعادة التنظيم (العميان، 2005: 358).

عرف (Mattsson, 2003: 417) إعادة التنظيم بأنه مجموعة العمليات التي تستهدف تصويب المتطلبات والإجراءات التكنولوجية أو التنظيمية أو المالية مع إعادة تصميم العلاقات بين مكونات المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار والاستمرار والرضا بين جميع الأطراف المتعاملين مع المنظمة.

وتتوقف عملية إعادة التنظيم على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجه المنظمة، فقد تكون سليمة من الناحية التكنولوجية أو التشغيلية فى الوقت الذي تعانى فيه من مشاكل مالية نتيجة اختلالات اقتصادية وبمجرد زوال تلك الاختلالات تحتاج المنظمة فقط إلى تصويب هيكلها وبعض الإجراءات المحدودة الأخرى لاستعادة قدرتها على الاستمرار ويطلق على ذلك عمليات إعادة التنظيم المحدودة، وقد تكون المشاكل التي تواجهها المنظمة أكثر عمقا وتعقيدا بحيث تتطلب إجراء تغييرات فى الاستراتيجية أو التكنولوجيا المستخدمة أو هيكل الإدارة والعمالة ويطلق على هذه الإجراءات إعادة التنظيم الشامل (Meggiolaro, 2009).

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على متغيرات إعادة التنظيم (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا) وفقاً لكل من (Erwin & Garman, 2010: 39-56 ؛ Ford, et..al, 2008: 362-377).

(2 - 2 - 1) : تغيير الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة،وبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات

الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي، فإن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين، **الأول**، يرتبط بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة في تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياَ والأقل اضطراباً. **الثاني**، ضرورة اجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال (الغالبي، وإدريس، 2009: 285).

إذ إن تغيير الهيكل من الممكن أن يكون على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. وهذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن إن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، إذ أن الاتجاهات الإدارية الحديثة تتجه نحو الهياكل المفلطحة التي تكون فيها أساليب التنسيق وتوليفة العلاقات بين العاملين عرضة للتغيير أيضاً. كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم .إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدراية (Cameron & Green, 2004: 144). ويرى (Cook & Macaulay, 2004: 137) بأن أحداث تغيير بالهيكل التنظيمي يعنى بأن الهيكل التنظيمي السابق أصبح غير فعال لخطأ في تصميمه،أو عندما يتصرف

الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي تتوقعه إدارة المنظمة، أو لأنه تم تغيير في إدارة المنظمة إذ إن الهيكل التنظيمي لم يعد ملائماً. فيما يحدد (Kotter & Cohen, 2002: 4) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغيرات خارجية أو داخلية لا تلائم والهيكل التنظيمي السابق مثل زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد إذ سبّبت الزيادة خروجهم عن نطاق الإشراف المعقول، أو لتضارب عدد من المناصب الإدارية نتج عن تجمع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات في وحدة إدارية واحدة، أو خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي، أو الأشخاص الموجودين في المنظمة بصرف النظر عن المتطلبات الحقيقية للتنظيم. إذ إن تنظيم الأشخاص له هيكل، وتنظيم الوظائف له هيكل آخر كما هو واضح، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية، أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعة. وبهذا السياق يشدد (Quinn, 2004: 199) أن التغييرات في الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي تكون نتيجة للعديد من الأسباب، فتغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المنظمة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي. ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئيا أو كليا من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.

ويحدد (Anderson & Anderson, 2001: 32-38) العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم ومنها:

1. استراتيجيات المنظمة، إذ يعد الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ولان استراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها. فمن المنطق أن يكون هنالك نوع من الترابط والتلاؤم ما بين الهيكل والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية، فلا بد أن يتبع ذلك تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغير.

2. حجم المنظمة، فحجم المنظمة يؤثر في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية، بل أن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص. فكلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنويع الأفقي العمودي مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة المنظمة.

3. البيئة، قد تكون مستقرة، وقد تكون متغيرة ولقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

(2 - 2 - 2): تغيير التكنولوجيا المستخدمة

تستخدم المنظمات العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المنظمة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفاعليتها تعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب مابين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بالمواءمة مع التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية (Zilka, 2010).

فقد بين (Johnson & Scholes, 2002:512) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل على صياغة وتشكيل استراتيجية الأعمال، وأن ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت إلى ما أصبح يعرف بالعمالة المعرفية، كما ساهمت في تغير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية أو الواقعية Virtual Organization، وهو ما ينبغي على المنظمات فهمه وإدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته. وأن تطوير أو اكتساب التكنولوجيا يعد قرارا استراتيجيا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطوير الداخلي أو المحلي، أو التحالفات التي قد تكون مناسبة وتقلل من الخطر المالي، أو قد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا.

ويرى (Kotter, 1996:18-19) أن التغييرات التكنولوجية يمكن أن تحصل من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا في المنظمة، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لإن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنيه وبعيدة عن الخطوط الانتاجية وما فيها من عمليات. إذ إن المنظمات تقوم بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، إذ إن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية،

وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب (الدراركة، والشبلي، 2002: 220).

فقد إستفادت المؤسسات الأمريكية من التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة، مثل، الأجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية وتوظيفها لتخفيض التكاليف لاعتمادها تنفيذ التغيير في الأساليب والأدوات والتقنيات التكنولوجية كذلك استفادت من استغلال تكنولوجيا المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الانترنت (Weiis, 2003:11).

ويحدد (Black & Gregersen,2003:10) أن التغيير التكنولوجي يشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات. وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي فى سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية دنيا صعوداً إلى المستويات الإدارية العليا للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين فى المستويات الدنيا العامل الأساس للحث على التغييرات التكنولوجية فى مجال العمل ويظهر هذا الأمر فى المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة.

(2 - 3): مقاومة التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير وجود تصور صحيح لطبيعة عملية التغيير والقوى المؤثرة فيها، ويشار هنا إلى ما قدمه (كيرت لوين) في تحليل عملية التغيير، حيث عدَ أن أية محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات مضادة، بعضها تعمل على تقييد الموقف في اتجاه التغيير المقصود، وتسمى القوى الدافعة، والأخرى مضادة تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير وتسمى القوى المعيقة، ويحدث الاستقرار عندما تتوازن هذه القوى المانعة والدافعة مع بعضها بعضا على نحو يحفظ للمنظمة ككل مستوى ثابتاً من الأداء (Albraak, 2008: 32).

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه فهناك التغيير العشوائي، والمخطط (الطجم، 2003 ؛ عامر، 2003). وهناك التغيير الإستراتيجي والتكتيكي (أيوب، 2004)، وهناك التغيير الجذري والتدريجي (Cohen, 2005)، وغير ذلك من التصنيفات المتعددة والمختلفة، وهو ما يستوجب على القائد الإداري تحديد نوع التغيير المطلوب أحداثه لكي يستخدم الأدوات المناسبة لذلك، ويوفر الإمكانات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير والحد من مقاومته.

ويبين (العميان، 2005: 355) أن مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح

بطلب النقل أو بالاستقالة، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل. ويبين (العامري، والغالبي، 2008: 431) أن مقاومة التغيير تشير إلى وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستويات الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

لقد أشار عدد من المفكرين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع بحيث أصبح أحد الأوجه الموجودة دائما في عمليات التغيير المخطط، وقد أكد بعضهم على أن المقاومة سلوك إنساني عقلاني يمكن تبريره في مواجهة التغيير، وهو ما تدعمه بعض الدراسات التي أجريت على التأثير السيكولوجي للتغيير، وتأثير ذلك على المقاومة (العنزي، 2001: 88).

وبالرغم من تنوع التفسيرات التي تتناول أسباب مقاومة التغيير وفق الاتجاهات البحثية المختلفة، إلا أنها تلتقي بارتباطها جميعا بكل أو أحد عناصر أو مستويات عملية التغيير المختلفة وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة (النجار، 2007: 147). وبهذا الصدد يرى (Albraak, 2008: 12) أن الأفراد والمجموعات والنخب يقاومون التغيير للأسباب التالية:

1. لأن التغيير في موقع وأحد ليس له تأثير على النطاق الكلي للمنظمة.
2. لأن هناك حوافز فردية وجماعية، ومن الصعب التعامل معها.
3. لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد مصالح بعض المجموعات في المنظمة وقد يفقد بعضهم وظائفهم.
4. لأن التغيير التنظيمي قد يهدد القانعين بالوضع القائم والمستفيدين منه.

5. لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد نظام الصلاحيات الذي ترسخ عبر الوقت، وقد يفقد بعض المجموعات صلاحياتهم لتذهب إلى غيرهم.

ولكون التغيير يقاوم من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومتباينة فقد تتبعها كثير من الباحثين بالرصد والتحليل؛ لمعرفتها والتعامل معها، إذ أشار العديد منهم إلى أسباب مختلفة ومتفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه ومن أهمها ما يلي (العامري، 1998: 358):

1. **أسباب تنظيمية موضوعية**، ويقصد بها تلك الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكييف معه، أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة(الطجم، 2003: 32).
2. **أسباب تنظيمية سياسية**، ويقصد بها الأسباب الناتجة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالموظفون يقاومون التغيير إذا سبب أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم (عليوة، 2005: 60).
3. **أسباب إجرائية فنية**، إذ إن التغيير الإداري يتطلب وضوحا في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، بحيث يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين ملماً بما هو مطلوب منه، لأن غياب ذلك سيجعل الموظفين يقاومون التغيير لعدم وضوح الرؤية لديهم عن التغيير المقترح.
4. **أسباب اجتماعية**، فتعدد العلاقات داخل جماعات العمل من المحددات المهمة للسلوك الإنساني، وتهديد التغير لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة؛ بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها.

5. **أسباب اقتصادية،** من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير الأسباب الاقتصادية، وفي مقدمتها تغيير أساليب العمل المعتادة، وخاصة تبني الأساليب التكنولوجية وإحلالها بدل العاملين، فخوف الموظفين من إلغاء الوظائف أو تخفيض الراتب بسبب التقنية يجعلهم يقاومون التغيير (ضرار، 2003: 187).

6. **أسباب عاطفية،** توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد باتجاه مقاومة ما يهدد مستقبله (ماهر، 2003: 418) فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للوضع المألوف يجعلهم يرفضون التغيير، أو يتحفظون عليه سعيا للأمان (عبد الوهاب، 2002: 34).

7. **أسباب فكرية معرفية،** إذ يعد الجهل وعدم المعرفة من أهم معوقات التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء، فعدم إدراك الموظفين لضرورة التغيير، ومدى الحاجة إليه، وعدم استعداهم له، كلها عقبات تحول دون إحداث التغيير وقبوله.

8. **أسباب اتصالية تنسيقية،** يعد الاتصال من أهم وسائل إدراك ضرورة التغيير، فضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له كثيراً ما يتسبب في بروز مقاومته (مارو، 2005: 205)، وانخفاض مستوى الثقة بين الموظفيين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد التغيير، إضافة إلى نقص المعلومات اللازمة عن التغيير وطبيعته وأهدافه (المرسي، 2006: 58).

ويحدد (الخصيري، 2003: 76) أنواع القوى المقاومة للتغيير بالآتي:

1. **القوى المعارضة للتغيير** Rejection Power، وهي من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتقف ضده، وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

2. **قوى الرفض لعملية التغيير** Rifuse Power، وهي رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل أنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها، لتاصل ثقافة الرفض في حياتها.

3. **قوى التحجيم** Sization Power، وهي قوة تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

4. **قوى المحافظة على القديم** Traditional Power، وهي قوى تربط بالقديم ارتباطا وجدانيا عاطفيا فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، وموقف محببة.

5. **قوى التجميد** Power Freezing، وهي قوى منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها، ولاتستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

6. **قوى اللامبالاة والسلبية** Power Indifference، ويقصد بها الهامشيون، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام، أو تفاعل معها، فهم يسيرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماما وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمو الرؤية والاحساس.

ويشير (المرسي، 2006: 57) إلى أنه قد يعتقد بعضهم أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الإيجابيات، مثل: توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وكشف ضعف عملية الاتصال، ومراجعة الخطط وتحليل النتائج، والكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرار وحل المشكلات بالإضافة إلى التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة. وعليه حدد (عامر، 2002: 272) سلبيات مقاومة التغيير بالآتي:

1. التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته.

2. تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.

3. تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.

4. انخفاض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الانتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.

5. خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بانشغالها بمعالجة هذه المقاومة واحتوائها، أو التخلص منها.

6. يترتب على العناصر السابقة ازدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتهم على مستوى المنظمة.

7. تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.

8. انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.

9. تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.

10. فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.

وبهذا تتعدد أساليب الرفض للتغيير وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل، مرورا بالمعارضة الشديدة، والتحفظات، وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولا إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير (هاشم، 1994: 118).

وقد تحدث المقاومة بشكل فردي، يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة على عملية التغيير،واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض أو مقاومة التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح ولاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو مفهومة (أدبيس، 2000: 15).

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسة لمقاومة التغيير، وهي (الخضيري، 2003: 125):

1. **أساليب الرفض والمقاومة العنيفة**، ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل: التجسس الوظيفي، وإشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية جانبية، وينمي بينهم الأحقاد والصراعات، ويسبب الخسائر.
2. **تعطيل قوى التغيير**، عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تتجه إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده، وقواه، وفي إمكانية القيام به.
3. **تأخير سرعة التغيير**، قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل: استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات.

لهذا تتعدد استراتيجيات ومداخل إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته وتتنوع تبعا لاختلاف الاتجاهات، والاختصاصات والاحتياجات والظروف المحيطة بعملية التغيير، إلا أنها جميعا تسعى للوصول إلى أساليب عملية وعلمية ناجحة لإدارة التغيير والحد من مقأومته، وبالرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة يمكن تبنيها نظرا لأن طبيعة الموقف والظروف المحيطة به هي التي تحدد ذلك، من هنا يحتاج المديرون إلى معرفه الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل أو السياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها.

يرى (الطجم، 2003 ؛ عالم، 2005) إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة التغيير والحد من مقاومته من أهمها:

1. **الاستراتيجية العقلانية التجريبية** Empirical - Rational Strategy، وهي تتعامل مع الإنسان على أساس عقلانيته وسعيه لتحقيق مصالحه الذاتية؛ لذلك فهي تذهب إلى أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا مع ضرورة تبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2. **استراتيجة التثقيف الموجهة** Normative - Reductive Strategy، وهي ترى أن الفرد يتأثر في أفعاله بالأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط، وإنما يتعداه إلى المستوى الثقافي والقيمي الذي يتبناه الإنسان، وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون

تحقيق الأهداف، وزيادة قدرات الأفراد ودعمهم وتأهيلهم لرفع كفاءة التنظيم، وتفعيل وسائل الاتصالات والتواصل بين أطراف المنظمة كافة.

3. **استراتيجية القوى القسرية** Power - Coercive Strategy، وهي تقوم على فرضية إذعان الأشخاص الأقل سلطة للأكثر سلطة، فتلجأ إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها من خلال القوة غير العنيفة والتي يتم عن طريقها احدث التغيير بالأعمال السليمة، من خلال إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لأحداث التغيير، أو نزع السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث التغيير المطلوب.

4. **فرق العمل المرادفة** Counterpart Team، والتي تقوم منظمات الأعمال بالاستعانة بها عندما تجد نفسها أمام مشكلات يصعب حلها بوجود الخبرات الحالية لدى المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004: 8).

تشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، وإلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق المهارات التكاملية Complementary Skills من منطلق كون الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي الهدف المشترك الملتزمين بطريقة الإنجاز الواعية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو (الفهداوي، 2005: 69).

فقد عرف (عبد الوهاب، 2000: 66) بأنها مجموعة من الأفراد، يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيه تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة. وعرفها (مصطفى، 2005: 151) فرق العمل بأنها تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق

هدف مشترك. فيما يرى (جاد الرب، 2005: 116) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملا محددا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة.

ويؤكد (فرنش وجونير، 2000: 152) أن أهمية فرق العمل في المنظمات تنبع من أوجه عديدة، أهمها:

1. ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعظاء والقيم الاجتماعية والثقافية التي يحملونها.
2. التخلص من معوقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة في المنظمة.
3. إحلال مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال العمل كفريق.
4. يوفر الفريق كنمط في العمل إحلال التفاعل الاجتماعي والاحترام كحاجة لدعم الطبيعة الانسانية والاجتماعية للأعضاء.

ويرى (Black & Gregersen, 2003: 157) أن الإدارة الواعية تحتاج إلى فرق العمل المرادفة لعدة أسباب منها:

1. تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات، وهي تحديات لايمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل ذات خبرة عالية ومتكاملة.
2. قصور فاعلية الإدارات كجزر منعزلة في التنظيم التقليدي.
3. ظهور مشكلات مؤثرة من حين لآخر على مستوى المنظمة ككل أو إدارتها،لذلك الاستعانة بفرق العمل المرادفة كمجمع خبرات وآراء في الوصول إلى حلول لهذه المشكلات.
4. الحاجة لأفكار ابتكارية تزيد فرص توليدها من خلال فرق عمل يستعان بها عند الحاجة.

ويضيف (Cook & Macaulay, 2004: 57) أنه قبل قيام إدارة المنظمة بالاستعانة بفرق العمل المرادفة لابد من وجود أعراض توحي بوجود حاجة ملحة لمثل هذا النوع من الفرق، أهمها ضياع في ناتج أعمال أنشطة المنظمة، وتدني نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويرى (سلطان، 2004: 293) أن الهدف الأساس من فرق العمل المرادفة هو التحسين بهدف زيادة فاعلية العمليات التي تستخدمها المنظمة.

ويحدد (هايس، 2005: 28) أن فرق العمل المرادفة تقوم بتوفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار، وتشمل محالات النصح مجالات المالية أو تخطيط الموارد البشرية كما يمكن أن تشمل أيضا إدارات مراقبة الجودة، ومجموعات العاملين الذين يكون دورهم انتاج الأفكار والنصيحة وتمرير الاقتراحات.

ويضيف (Anderson & Anderson, 2001: 66-67) أن هناك عدداً من المتطلبات اللازمة من المنظمات لتسهيل مهمة فرق العمل المرادفة، وهي:

1. الاتصال الفعال، وهي القدرة على الاتصال لتحقيق الهدف المشترك وللمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات.
2. الاستماع الإيجابي، وتشمل مهارات الاستماع والحصول على مزيد من المعلومات.
3. التغذية الراجعة (العكسية)، إذ تعد أحد أهم المهارات التي تجعل فرق العمل المرادفة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وتشكل هذه المهارة أحد المهارات التي تحتاجها فرق العمل المرادفة لتستطيع تفعيل المهارات الأخرى التي يتطلبها عمل هذا النوع من الفرق.
4. إدارة الخلاف بين مجموعات العمل.

5. عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف بين مجموعات العمل إذ إن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها.

6. التحدث مباشرة إلى الشخص الآخر وتحديد موضوع الخلاف الحقيقي وليس مجرد الاعتراض.

7. إبداء الاستعداد والتعاون مع الآخرين والاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

ويصنف (Black & Gregersen, 2003: 164) دور فريق العمل المرادف الاستشاري إلى خمسة أساليب عامة: الموازن، المتابع، المحلل، القائد المرح، الباحث عن السبيل.

ويميل المستشار في فريق العمل المرادف للعمل بأسلوب موحد الطريق أو الباحث عن السبيل، ويشبه هذا الأسلوب أسلوب مستشار العمليات والذي تم توثيقه من قبل (Schein) في كتابه استشارات العمليات (Process Consultation)، وتقوم عملية استشارة فريق العمل المرادف على الاعتقاد السائد بأن الفريق هو الوحدة الأساسية في المؤسسة، واحد الاختراعات الحديثة هو فريق العمل ذاتي الإدارة، والذي يعطي العمل الاستقلالية أكثر وسيطرة أكبر على سلوكهم المباشر، ويتم تنظيم العمال في فرق على أساس مهماتهم الوظيفية، فهم يضعون القرارات في كثير من القضايا الرئيسية، وتشمل على برامج العمل والتقييم وطريقة التعامل مع مشكلات الجودة. ولذلك يتم تحليل سلوك الفريق من حيث التواصل، والتحليل، وأدوار الأعضاء، وعملهم في المجموعات، وحل مشكلة المجموعة، وصنع القرار ومعايير المجموعة ونموها، والقيادة والسلطة (Katzenbach & Smith, 1997).

ويهتم مستشارو فرق العمل المرادفة في الأساس بهذه العمليات الخمس التي تحدث في المؤسسة، ويشتمل دورهم على المشاركة في ملاحظة هذه العمليات الخمس، وبهذا، يساعدون على تحسين فاعلية المؤسسة (Moxon, 1993).

ويرى (Anderson & Anderson, 2001: 79) أن أحد الافتراضات الأساسية ضمن دور مستشار فريق العمل المرادف هي في أن العمل بحاجة إلى تعلم تحديد المشكلة والمشاركة في التشخيص، وأن ينخرط إيجابياً في حل المشكلة.

ويحدد (هايس، 2005: 35) دور مستشار فريق العمل المرادف بما يلي:

1. تطوير فرق العمل.
2. التغيير المشترك.
3. تطوير استراتيجية المنظمة.
4. التطوير الإداري.
5. تطوير الموظفين العاملين في المنظمة وتطوير مهنهم.
6. التكامل التكنولوجي.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

دراسة (الحربي، 1995) **بعنوان "محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري، دراسة تطبيقية على إدارة جوازات منطقة الرياض"**. هدفت إلى التعرف على التطوير والتغيير التنظيمي بادارة جوازات منطقة الرياض، وتحديد أسباب مقاومته وكيفية التقليل منها. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة بين الخوف من التغيير ونتائجه وبين المقاومة لهذا التغيير. وتقارب درجة المقاومة لدى العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في الإدارة التي يعملون بها، وارتباطها طرديا بمدى المشاركة. ووجود علاقة ضعيفة بين القلق والخوف من التغيير، وبين الوظيفة ودرجة مقاومة التغيير. وأن المقاومة تكون عالية جدا، وذات أثر سلبي كبير أثناء عملية التغيير، وتمثل العوامل الإقتصادية والاجتماعية والتنظيمية أهم محددات مقاومة التغيير.

دراسة (الفوزان، والعامري، 1998) **بعنوان "استراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية"**. هدفت إلى معرفة أفضل السبل للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن هناك أربع استراتيجيات يجب على القيادات تبنيها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في الاستراتيجية الاحتوائية، واستراتيجية المشاركة والاقناع، واستراتيجية التمويه والمراوغة، واستراتيجية الإكراه القسري. وتبين أنه لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية للعامليين وبين الاستراتيجية الاحتوائية واستراتيجية المشاركة والاقناع، واستراتيجية الإكراه القسري، بينما وجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية تربط استراتيجية التمويه والمراوغة باثنين من العوامل الشخصية هما المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية.

دراسة (العامري، والفوزان، 1998) **بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجها"**. هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: تعدد مصادر مقاومة الموظفين للتغيير، وعدم تأثير العوامل الشخصية في مقاومة التغيير، وأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير، وضرورة دعم عملية التغيير وتوفير متطلباتها.

دراسة (الحربي، 2005) **بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"** هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (387) مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة، واستُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في

المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير ، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد اقترحت الدراسة عددا من التوصيات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي.

دراسة (أبو شيخة، 2008) **بعنوان "العلاقة بين مقاومة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية "** هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاعين العام والخاص الأردنيين نحو مقاومة التغيير، وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في جهة العمل، والمستوى التعليمي، والجنس، والخبرة، والتدريب، والفئة العمرية. واستخدمت الاستبانة للتعرف على أراء العاملين واتجاهاتهم نحو مقاومة التغيير. وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والتدريب، ومقاومة التغيير. وقد جاءت توصيات الدراسة لتؤكد على ضرورة: إعطاء العاملين فرصة المشاركة في بناء خطط التغيير؛ وإبراز مزايا التغيير وموجباته للعاملين؛ وتدريب العاملين على المهارات الإنسانية التي تمكنهم من فهم التغيير وتنفيذه.

دراسة (ملحم، والابراهيم، 2008) **بعنوان "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية** " هدفت إلى استكشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي وبعض المتغيرات الوظيفية؛ عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الإسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية . أعيد منها 132 استبانة صالحة للتحليل. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر الضمني، ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمر على طبيعة هذه

الاستراتيجيات، باستثناء استراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية 51 سنة فأكثر. وممارسة ضعيفة جدًا لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة. وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية في تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها :ضرورة قيام المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بدراسة وتحليل أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير من جانب، واختيار الإستراتيجية المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه ظاهرة المقاومة من جانب آخر. وكذلك على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية أن يدركوا أهمية تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة أوسع من قبل أفراد الشركات.

دراسة (حجاج، 2009) **بعنوان " مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في ا لوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**". هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وتحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير

ومديرة، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة؛ وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافئات؛ وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية؛ وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

دراسة (الحواجرة، 2010) **بعنوان "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"** هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتَعَلّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جَماعية، وربط المنظمة ببيئتِها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتَعَلّم. وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك المبحوثين لاستعداد منظمتهم للتغيير. واختارت الدراسة منظمة خدمية لدراستها كحالة، وشارك فيها 284 مفردة، واعتُمد فيها على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها

بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمةِ المتَعَلّمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية. وأن هناك فروقا مهمة دالةً إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعدادِ للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

(ب) الدراسات الأجنبية

دراسة (Waddell & Sohal, 1999) **بعنوان** " Measuring resistance to change: an instrument and its application " هدفت إلى بيان أهمية وضع مؤشرات قياس معينة لمقاومة التغيير.وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني لمجموع من البحوث المكتوبة في مجال مقاومة التغيير، وقد بلغ عدد البحوث 60 بحثاً استخدمتها الدراسة لتحقيق اهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المقاييس لمقاومة التغيير وقد تم اختبار هذه المقاييس والتأكد من صدقها وثباتها.

دراسة (Bovey & Hede, 2001) **بعنوان** " Resistance to organizational change: the role of Cognitive and affective processes". هدفت إلى فحص العلاقة بين الأفكار غير العقلانية والعاطفة ومقاومة التغيير في تسعة منظمات أمريكية نفذت برامج تغيير لديها. وقد تكونت عينة الدراسة من 615 مستجيباً يعملون في هذه المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفكار غير العقلانية ترتبط بشكل إيجابي بالنوايا السلوكية المؤدية إلى مقاومة التغيير، وأن كلاً من الأفكار غير العقلانية والعاطفة تفسر ما نسبته 44 ٪ من مقاومة التغيير.

دراسة (Weather, 2003) بعنوان "Strategic change and leader: Follower alignment".

هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة العامليين للتغيير في المنظمات ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية)، وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لدى مرؤوسيهم، وتدلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذالك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن صياغة حل يخلق اتساقا للخطى بين الرئيس والمرؤوس، يبدأ بفهم (نظرية العوالم الافتراضية) التي استنبطها الأطباء النفسيون وعلماء النفس لفهم التأثير النفسي للصدمة، إذ يرون أن لكل فرد عالماً افتراضياً خاصاً به، والتي تدل على أن فرضياتنا الأساسية توفر لنل إحساسا بالاستقرار وقابلية للتنبؤ. وأن هذه النظرية توفر الاساس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسالة مقاومة الموظفين، والدفاعات التنظيمية ضد الآخرين. وأن أمر المقاومة قد يكون متعلقا بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل، وقيمهم الذاتية... وعليه فقط يكون مجرد تغيير الاستراتيجية محفزا كبيرا لكثير من المخاوف التي تسبب المقاومة. ومن الضروري فهم عملية تصادم العوامل الافتراضية للرؤساء والمرؤوسين وبالتالي تفاديها باتساق وانسجام هذه العوالم الافتراضية بحيث يصبح التغيير الاستراتيجي مقبولا بشكل أسهل، والذي يبدأ بفرضيات وردود أفعال الرؤساء تجاه المقاومة. وأن جميع التغيرات الاستراتيجية تعتمد على الفرضيات التي يؤمن بها الرؤساء دون المرؤسين، لذلك تنشأ المقاومة. وغالباً ما يستدعي التغيير وخاصة الاستراتيجي وقتا ليس بالقصير من الإعداد

والتخطيط، وعليه فإن اشتراك المسؤولين فيه مع المرؤوسين سيغير وجهات نظرهم الافتراضية نحو قبوله.

دراسة (Lines, 2004) **بعنوان** " Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement". هدفت إلى بيان أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغير في تحقيق الأهداف. وقد استخدمت الدراسة البيانات المتعلقة بالتغيير من وثائق مؤسسة الاتصالات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين المشاركة وإنجاز الأهداف والالتزام التنظيمي. وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين هذه المتغيرات ومقاومة التغيير، وتبين أيضاً أن المشاركة تؤثر كمتغير وسيط بين التوافق مع الثقافة التنظيمية والأهداف الشخصية.

دراسة (Bourne & Dorota, 2006) **بعنوان** " Reframing resistance to change experience from general motors Poland". هدفت إلى وصف نجاح شركة جنرال موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من المكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها،والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

دراسة (Erwin & Garman, 2010) **بعنوان** " Resistance to organizational change: linking research and practice". هدفت إلى دراسة البحوث الحديثة المنشورة لتحديد مجموعة من

الإرشادات للتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير من قبل الأفراد نحو مبادرات التغيير التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على البحوث المنشورة من عام 1998 والتي ركزت على مقاومة التغيير من قبل الأفراد للتغيير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأرشادات للتغيير التنظيمي ومجموعة من الاستراتيجيات للحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه ، بالآتي:

أن الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة تنوعت، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة مقاومة التغيير وأساليب مقأومته واستراتيجيات الحد منه. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة كمتغير وسيط واحد الاستراتيجيات في تخفيض مستوى مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5): أنموذج الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــة

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعينتها؛ ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ وأنموذج الدراسة؛ وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

أتبعت الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة. إذ إن هذا المنهج يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمدت الباحثة إلى اختيار المصارف التجارية في الأردن ميداناً للدراسة، والذي يضم (12) مصرفاً هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (3 ـ 1).

جدول (3 ـ 1)

المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المصرف	الرقم	اسم المصرف
1	العربي	13	البنك الإسلامي الأردني
2	الإتحاد	14	بنك سوسيته جنرال/ الاردن
3	الإسكان للتجارة والتمويل	15	البنك العربي الإسلامي الاردني
4	الأردن	16	بنك HSBC
5	القاهرة عمان	17	البنك العقاري المصري العربي
6	الأهلي الأردني	18	مصرف الرافدين
7	الأردني الكويتي	19	سيتي بنك
8	الاستثمار العربي الأردني	20	بنك ستاندرد تشارترد
9	المؤسسة العربية المصرفية	21	بنك عودة
10	التجاري الأردني	22	بنك الكويت الوطني
11	الاستثمار والتمويل	23	بنك لبنان والمهجر
12	المال	24	بنك دبي الإسلامي
المجموع			24 **مصرف**

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم استثناء البنوك الإسلامية والبنوك غير الأردنية وبذلك أصبح عدد المصارف في الدراسة الحالية 12 مصرفاً. وكما هو موضح في الجدول (3 ـ 2).

جدول (3 ــ 2)

توزيع أفراد العينة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	العربي	20	16	14
2	الاتحاد	20	17	14
3	الإسكان للتجارة والتمويل	20	15	13
4	الأردن	20	20	14
5	القاهرة عمان	20	18	15
6	الأهلي الأردني	20	16	16
7	الأردني الكويتي	20	17	16
8	الاستثمار العربي الأردني	20	17	15
9	المؤسسة العربية المصرفية	20	19	17
10	التجاري الأردني	20	20	15
11	الاستثمار والتمويل	20	18	15
12	المال	20	17	13
المجموع		240	210	177

وبهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسعاً يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.

2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذي فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب

صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغيرات في المصارف، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من الإدارة الإدارات العليا والوسطى. وتم توزيع استبانه الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من (240)، حيث تمت استعادة (210) استبانة بنسبة استجابة بلغت 87.5%، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل (177) بنسبة 73.75% من الحجم الكلي.

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 – 3) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ والموقع الوظيفي). إذ يشير الجدول (3 – 3) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتضح أن 89 ٪، هم من الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة إلى 51 سنة. وأن 11 ٪ هم ممن تزيد أعمارهم على 51 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 57 % هم من الذكور وما نسبته 43 % هم من الإناث. فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج أن 52 % من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، فيما تبين أن ما نسبته 48 ٪ هم من حملة درجات الدراسات العليا والمتضمنة درجة الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه، وهذا يؤشر أهمية المستوى العلمي لدى عينة الدراسة والذي ينعكس في إجاباتهم بالاتجاهات الصحيحة. وقد أظهرت النتائج

فيما يتعلق بكل من عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية أن ما نسبته 32% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 33% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 ـ 10 سنوات. وأن 27% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، وأخيراً، فإن 8% هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم على 16 سنة، إن هذه الأرقام تشير إلى أن 68% من العينة لديهم خبرة جيدة في مجال العمل المصرفي مما يجعلهم في موقع البحث عن إجراء التطويرات والتحسينات في مجال عملهم كونهم أصحاب مراكز وظيفية وقيادية في المصارف.

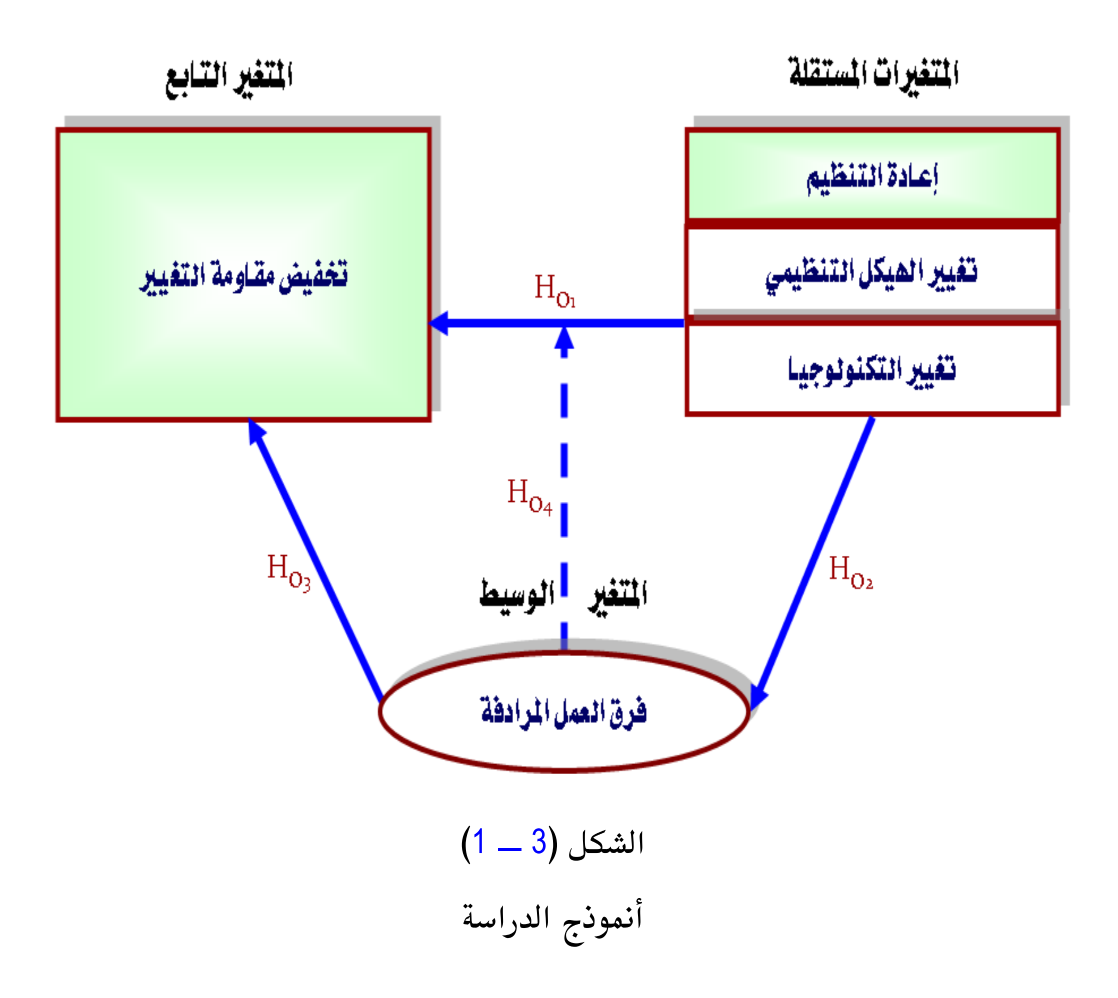
وأخيراً، ما يتعلق بالموقع القيادي فقد أظهرت النتائج أن 36% هم من الإدارات العليا، وأن 64% هم من الإدارات الوسطى.

جدول (3 ـ 3)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فاقل	83	47
		من 31 – 40 سنة	57	32
		من 41 – 50 سنة	18	10
		51 سنة فاكثر	19	11
2	الجنس	ذكر	101	57
		أنثى	76	43
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	92	52
		دبلوم عال	7	4
		ماجستير	61	34
		دكتوراه	17	10
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	57	32
		من 6 – 10 سنوات	59	33
		من 11 – 15 سنة	47	27
		16 سنة فأكثر	14	8
5	الموقع الوظيفي	إدارة عليا	64	36
		إدارة وسطى	113	64

(3 - 5) : أنموذج الدراسة



الشكل (3 ــ 1)

أنموذج الدراسة

إذ تم الاعتماد في تحديد متغيرات إعادة التنظيم، وهي (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على كل من (Erwin & Garman, 2010: 39-56 ؛ Ford, et..al, 2008: 362-377). وما يتعلق بفرق العمل المرادفة فقد تم الاعتماد على كلٍ من (Greenberg & Baron, 2007 ؛ الغالبي، وصالح، 2010 ؛ العامري، والغالبي، 2008). وما يرتبط بمتغير مقاومة التغيير فقد تم الاعتماد على ما أورده كلٌ من (Perren & Megginson, 2006: 24-28) ؛ (Bovey & Hede, 2001: 372-382).

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي :

(أولاً) القسم الأول : تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات. وهي (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، والموقع الوظيفي).

(ثانياً) القسم الثاني : تضمن متغيرات تتعلق بإعادة التنظيم عبر (2) بعدين رئيسيين وهما : **تغيير الهيكل التنظيمي ؛ تغيير التكنولوجيا** و (15) فقرات لقياسها. إذ تم تخصيص (7) فقرات لتغيير الهيكل التنظيمي، و (8) فقرات لتغيير التكنولوجيا. وأخذ المقياس الشكل التالي :

أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق على الإطلاق
5	4	3	2	1

(**ثالثاً**) **القسم الثالث**: تضمن متغيرات تتعلق بفرق العمل المرادفة و (10) فقرات لقياسها.

(**رابعاً**) **القسم الرابع**: تضمن متغيرات تتعلق بأثر العمل بإعادة التنظيم وفرق العمل المرادفة عبر (7) فقرات لقياسها.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة الأهمية من 2.33 – 3.66

والدرجة الأهمية من 3.67 فأكثر.

▪ تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيان الأثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (3)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 ـ 4).

الجدول (3 ـ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	تغيير الهيكل التنظيمي	7	78.8
2	تغيير التكنولوجيا	8	82.3
	إعادة التنظيم	15	82.5
	فرق العمل المرادفة	10	90.2
	تخفيض مقاومة التغيير	7	83.3
	الاستبانة ككل	32	94.8

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3ـ4) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (90.2) والمرتبط بفرق العمل المرادفة، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (78.8) والمرتبط بمتغير تغيير الهيكل التنظيمي وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمـــــة

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً : إعادة التنظيم:

لوصف مستوى أهمية إعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي ؛ تغيير التكنولوجيا) في المصارف التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ1) و (4ـ2).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتغيير الهيكل التنظيمي

ت	تغيير الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات والاختصاصات	3.97	0.68	18.854	0.000	7	مرتفعة
2	علاقات عمل واضحة ومحددة	4.33	0.71	24.899	0.000	2	مرتفعة
3	تعزيز روح الابتكار والإبداع	4.12	0.71	20.987	0.000	4	مرتفعة
4	وضوح جهة المساءلة والمكافأة	4.40	0.49	37.863	0.000	1	مرتفعة
5	بساطة الإجراءات	4.18	0.71	22.164	0.000	3	مرتفعة
6	انتشار روح الفريق	4.05	0.74	18.669	0.000	5	مرتفعة
7	منح الفرد صلاحيات لتحديد أسلوب تنفيذ المسؤوليات والتنسيق مع الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى.بما يمكنه من تحقيق أهداف العمل	4.02	0.73	18.617	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتغيير الهيكل التنظيمي	4.15	0.68				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 – 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتغيير الهيكل التنظيمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.97 - 4.40). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "وضوح جهة المساءلة والمكافأة" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، فيما حصلت الفقرة "وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات والاختصاصات" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وانحراف معياري (0.68). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تغيير الهيكل التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتغيير الهيكل التنظيمي حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تغيير الهيكل التنظيمي كمتغير من متغيرات إعادة التنظيم في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة

ت	تغيير التكنولوجيا المستخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	الفهم الواسع للإحتياجات التكنولوجية الحالية والمستقبلية	3.95	0.77	15.693	0.000	7	مرتفعة
9	الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	3.97	0.83	15.932	0.000	6	مرتفعة
10	التعرف على الفرص والتهديدات التي يواجهها المصرف	3.99	0.83	15.955	0.000	5	مرتفعة
11	توفير الوقت والجهد والتكلفة	3.94	0.77	15.543	0.000	8	مرتفعة
12	تسهيل حركة التجارة مع المصارف الأخرى الداخلية منها والخارجية	4.11	0.76	19.262	0.000	2	مرتفعة
13	تسهيل إجراءات التعاملات المصرفية	4.10	0.78	18.696	0.000	3	مرتفعة
14	تحسين إجراءات تقديم الخدمات المصرفية	4.14	0.77	19.584	0.000	1	مرتفعة
15	إنجاز خطط العمل والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية	4.08	0.74	19.349	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتغيير التكنولوجيا	4.03	0.78				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ـ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتغيير التكنولوجيا. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.95 - 4.14). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحسين إجراءات تقديم الخدمات المصرفية" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة "توفير الوقت والجهد والتكلفة" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو

أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.77). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تغيير التكنولوجيا بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتغيير التكنولوجيا حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تغيير التكنولوجيا كمتغير من متغيرات إعادة التنظيم في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: فرق العمل المرادفة

لوصف مستوى أهمية فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ3).

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لفرق العمل المرادفة

ت	فرق العمل المرادفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تسأهم فرق العمل المرادفة في وضع برامج التغيير	4.06	0.73	19.291	0.000	7	مرتفعة
17	يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المرادفة في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية	4.20	0.79	24.173	0.000	1	مرتفعة
18	يسأهم استخدام فرق العمل المرادفة في خفض مقاومة التغيير	4.10	0.75	19.407	0.000	5	مرتفعة
19	يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى فهم احتياجات العاملين في المصرف	4.18	0.79	19.852	0.000	2	مرتفعة
20	يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى التميز بإنجاز الاعمال ذات الطبيعة الاستراتيجية بفاعلية	4.05	0.72	19.271	0.000	8	مرتفعة
21	تساعد فرق العمل المرادفة على تحديد أولويات واضحة ومحددة للمصرف	4.08	0.75	19.367	0.000	6	مرتفعة
22	يساعد استخدام اسلوب فرق العمل المرادفة على التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح	4.04	0.72	19.263	0.000	9	مرتفعة
23	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة على تطوير إمكانات العاملين في المصرف	4.03	0.71	19.253	0.000	10	مرتفعة
24	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات	4.14	0.77	19.614	0.000	4	مرتفعة
25	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى زيادة فعالية الاتصال بين الوحدات الإدارية في المصرف	4.17	0.64	19.815	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفرق العمل المرادفة	4.10	0.74				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بفرق العمل المرادفة**. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.03 - 4.20). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المرادفة في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "**يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة على تطوير إمكانات العاملين في المصرف**" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.71). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل المرادفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد فرق العمل المرادفة حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: تخفيض مقاومة التغيير

لوصف مستوى أهمية تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ4).

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتخفيض مقاومة التغيير

ت	تخفيض مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	التزام العاملين بمعايير الأداء	4.31	0.63	27.669	0.000	1	مرتفعة
27	زيادة درجة الأمان الوظيفي لدى العاملين	4.13	0.72	20.791	0.000	2	مرتفعة
28	الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين	4.06	0.68	20.664	0.000	3	مرتفعة
29	تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.75	0.74	13.465	0.000	5	مرتفعة
30	زيادة ثقة العاملين بالمصرف	3.84	0.88	12.643	0.000	4	مرتفعة
31	تأصيل ثقافة التميز والتجديد	3.71	0.85	11.092	0.000	6	مرتفعة
32	تبني المداخل الإدارية المعاصرة والمساعدة في إنجاز اعمال المصرف	3.69	0.83	11.018	0.000	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخفيض مقاومة التغيير	3.93	0.76				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67)

يشير الجدول رقم (4_4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتخفيض مقاومة التغيير. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.69 - 4.31). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "التزام العاملين بمعايير الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة "تبني المداخل الإدارية المعاصرة والمساعدة في إنجاز أعمال المصرف" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (0.83). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تخفيض مقاومة التغيير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغير تخفيض مقاومة التغيير إذ كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط ثم تحليل المسار باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 5).

جدول (4 ـــ 5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
تخفيض مقاومة التغيير	0.433	0.187	20.068	2	تغيير الهيكل	0.529	0.000
				174	تغيير التكنولوجيا	0.373	
				176			

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ـــ 5) تأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.433) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.187)، أي أن ما قيمته (0.187) من التغيرات في تخفيض مقاومة التغيير ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإعادة التنظيم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.529) لمتغير لتغيير الهيكل؛ (0.373) لمتغير لتغيير التكنولوجيا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.068) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل ؛ تغيير التكنولوجيا) على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى فرضيتن فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية . وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 6).

جدول (4 ـ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تخفبض مقاومة التغيير	0.259	0.067	12.596	0.346	1 175 176	0.000

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ــ 6) تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.259) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.067)، أي أن ما قيمته (0.067) من التغيرات في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.346). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.346). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.596) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 7).

جدول (4 ـــ 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض مقاومة التغيير	0.227	0.052	9.535	0.227	1 175 176	0.002

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ـــ 7) تأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.227) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.052)، أي أن ما قيمته (0.052) من التغيرات في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.227). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.227). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.535) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إعادة التنظيم بمتغيراته على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
فرق العمل المرادفة	0.663	0.439	68.082	2	تغيير الهيكل	0.829	0.000
				174	تغيير التكنولوجيا	0.730	
				176			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 8) تأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.663) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.439)، أي أن ما قيمته (0.439) من التغيرات في فرق العمل المرادفة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإعادة التنظيم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.829) لمتغير لتغيير الهيكل؛ (0.730) لمتغير لتغيير التكنولوجيا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.082) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات إعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى فرضيتن فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1 175 176	0.471	18.100	0.094	0.306	فرق العمل المرادفة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ــ 9) تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.306) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.094)، أي أن ما قيمته (0.094) من التغيرات في فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية

الأردنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.471). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.471). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.100) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
فرق العمل المرادفة	0.434	0.188	40.601	0.501	1	0.000
					175	
					176	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05** ≥ α)

يوضح الجدول (4 ــ 10) تأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.434) عند مستوى (0.05 ≥ α). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.188)، أي أن ما قيمته (0.188) من التغيرات في فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.501). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.501). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.601) وهي دالة عند مستوى (0.05 ≥ α). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لتغيير التكنولوجيـا علـى فـرق العمـل المرادفـة في البنـوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر فـرق العمـل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض مقاومة التغيير	0.653	0.427	130.265	0.566	1	0.000
					175	
					176	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 – 11) تأثير فرق العمل المرادفة على تخفيـض مقاومـة التغـيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهـرت نتـائج التحليـل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحصائية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنيـة، إذ

بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.427)، أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في تخفيض مقاومة التغيير ناتج عن التغير في الاهتمام بفرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل المرادفة يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.566). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (130.265) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

يوضح الجدول (4 ــ 12) نتائج تحليل المسار لتأثير لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (32.017)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.921) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.963) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لإعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة (0.564)، وهو ما يشير إلى أن إعادة التنظيم تؤثر على فرق العمل المرادفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بإعادة التنظيم من شأنه توليد تأثير على فرق العمل المرادفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية (0.653)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل المرادفة تؤثر على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة من شأنه توليد تأثير على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإعادة التنظيم على على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بوجود فرق العمل المرادفة (0.368)، وهو ما يؤكد أن فرق العمل المرادفة تلعب دوراً في تأثير إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير

في البنوك التجارية الأردنية . وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بإعادة التنظيم من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة فاعلة من شأنه التأثير في تخفيض مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة	32.017	3.841	0.921	0.963	0.000	إعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة	0.564	* 0.368	0.000
						فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير	0.653		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير في ظل وجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الرابعة إلى فرضيتن فرعيتين، وتم استخدام تحليل المسار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

يوضح الجدول (4 – 13) نتائج تحليل المسار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (16.84)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.904) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي

لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة (0.704)، وهو ما يشير إلى أن تغيير الهيكل التنظيمي يؤثر على فرق العمل المرادفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي من شأنه توليد تأثير على فرق العمل المرادفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية (0.653)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل المرادفة تؤثر على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة من شأنه توليد تأثير على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بوجود فرق العمل المرادفة (0.459)، وهو ما يؤكد أن فرق العمل المرادفة تلعب دوراً في تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة فاعلة من شأنه التأثير في تخفيض مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة	16.84	3.841	0. 904	0.962	0.000	تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة	0.704	* 0.459	0.000
						فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير	0.653		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الوأحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الوأحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (15.314)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.986) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة (0.692)، وهو ما يشير إلى أن تغيير التكنولوجيا يؤثر على فرق العمل المرادفة،

وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتغيير التكنولوجيا من شأنه توليد تأثير على فرق العمل المرادفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية (0.653)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل المرادفة تؤثر على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة من شأنه توليد تأثير على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية . وقد بلغ التأثير غير المباشر لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بوجود فرق العمل المرادفة (0.451)، وهو ما يؤكد أن فرق العمل المرادفة تلعب دوراً في تأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بتغيير التكنولوجيا من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة فاعلة من شأنه التأثير في تخفيض مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة	15.314	3.841	0.973	0.986	0.000	تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة	0.692	* 0.451	0.000
						فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير	0.653		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

ويلخص الجدول (4ـ15) فرضيات الدراسة التي تم اختبارها.

جدول (4ـ15)

فرضيات الدراسة المختبرة

الفرضية			النتيجة	
			العدمي	البديل
الرئيسة الأولى: إعادة التنظيم	←	تخفيض مقاومة التغيير	رفض	قبول
الفرعية الأولى: تغيير الهيكل	←	تخفيض مقاومة التغيير	رفض	قبول
الفرعيةالثانية: تغيير التكنولوجيا	←	تخفيض مقاومة التغيير	رفض	قبول
الرئيسة الثانية: إعادة التنظيم	←	فرق العمل المرادفة	رفض	قبول
الفرعية الأولى: تغيير الهيكل	←	فرق العمل المرادفة	رفض	قبول
الفرعيةالثانية: تغيير التكنولوجيا	←	فرق العمل المرادفة	رفض	قبول
الرئيسة الثالثة: فرق العمل المرادفة	←	تخفيض مقاومة التغيير	رفض	قبول
الرئيسة الرابعة: إعادة التنظيم ← فرق العمل المرادفة ← تخفيض مقاومة التغيير			رفض	قبول
الفرعية الأولى: تغيير الهيكل ← فرق العمل المرادفة ← تخفيض مقاومة التغيير			رفض	قبول
الفرعية الثانية: تغيير التكنولوجيا ← فرق العمل المرادفة ← تخفيض مقاومة التغيير			رفض	قبول

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الاستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5-1) : النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات إعادة التنظيم

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات إعادة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعا، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: متغير تغيير الهيكل التنظيمي أولاً بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09)، متغير تغيير التكتولوجيا المستخدمة ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09).

2. النتائج المتعلقة بمتغير فرق العمل المرادفة

فقد بينت نتائج التحليل الوصفي وبشكل عام أن مستوى أهمية فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.10).

3. النتائج المتعلقة بمتغير تخفيض مقاومة التغيير

فقد بينت نتائج التحليل الوصفي وبشكل عام أن مستوى أهمية تخفيض مقاومة التغيير في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.93).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي ؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

(5-2): الاستنتاجات

1. تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن هنالك دوراً ومشاركة للمستويات الإدارية العليا والوسطى في إجراء التحسينات داخل المصارف وذلك من خلال إعادة التنظيم لمواجهة التغييرات في بيئة عمل المصارف.
2. تبين من خلال التحليل أن لفرق العمل المرادفة والتي يتم تشكيلها من داخل المصارف تسأهم بشكل كبير في تخفيض مستوى مقاومة التغيير لمشاريع إعادة التنظيم في تلك المصارف.
3. هنالك توجه واضح من قبل العاملين في المصارف نحو أهمية تنفيذ مشاريع التطوير التنظيمي من خلال تبني إعادة التنظيم في المصارف.
4. إن اهتمام إدارة المصارف بإجراء التغيير والتطوير التنظيمي وكذلك تقبل العاملين لمثل هذه المشاريع يعكس طبيعة العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين في مواجهة التغييرات الخارجية للمصارف.

(5-3): التوصيات

1. التاكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.
2. التاكيد على دور وأهمية مشاركة الإدارة العليا في إنجاح مشاريع االتطوير التنظيمي في المصارف.

3. تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد لدى العاملين في المصارف كوسيلة لمواجهة التغييرات الخارجية.

4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير التنظيمي في المصارف.

5. توصي الباحثة بدراسة هذه المتغيرات في منظمات أخرى لتعزيز نتائج الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو شيخة، نادر أحمد، (2008)، "العلاقة بين مقاومة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية "، **مجلة المنار**، المجلد 14، العدد 1: 9 ــ 42.
2. أدبيس، خالد أحمد، (2000)، "التغيير التنظيمي في الشركات المسأهمة العامة في الصناعة القطرية"، **مجلة التعأون الصناعي في الخليج العربي**، العدد 82: 15 .
3. إدريس، ثابت، (2001)، "**المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
4. أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 44، العدد 1 .
5. جاد الرب، سيد محمد، (2005)، "**السلوك التنظيمي**"، مطبعة العشري: جمهورية مصر العربية.
6. جرينبرج، جيرالد ؛ وبارون، روبرت، (2004)، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ؛ وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية.
7. حجاج، خليل، (2009)، "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، **ورقة عمل**، جامعة غزة: فاسطين.
8. الحربي، خديجة أحمد، (1995)، "التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
9. الحربي، عبدالله بن مداري عبدالله، (2005)، "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

10. حسين، عبد الفتاح، (1998)، " **أسس الإدارة العامة مدخل حديث**"، شركة البراء، المقطم: جمهورية مصر العربية.

11. الحواجرة، كاما محمد (2010)، "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"، **مجلة علوم إنسانية**، السنة السابعة، العدد 45: 1 – 30.

12. الخضيري، محسن أحمد، (2003)، "**إدارة التغيير**"، دار الرضا للنشر، دمشق.

13. سلطان،فهد صالح، (2004)، "**التحديات الإدارية في القرن الوأحد والعشرين**"، مطابع الخالد للأوفست، الرياض: المملكة العربية السعودية.

14. السلمي، علي، (1988)، " **السلوك التنظيمي**"، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

15. الشماع، خليل ؛ وحمود، خضير، (2005)، " **نظرية المنظمة**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

16. ضرار، قاسم، (2003)، " **طريق المدير إلى بناء الفريق الفعال**"، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

17. الطجم، عبد الله عبد الغني، (2003)، "**التطوير التنظيمي**"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: المملكة العربية السعودية.

18. عالم، مصطفى محمد، (2005)، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، **الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري** (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة: المملكة العرببية السعودية.

19. عامر، سعيد يس، (2002)، "**العمل الجماعي وبناء الفرق**"، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

20. عامر، سعيد يس، (2003)، "**الإدارة العربية حتمية التحديث والتغيير الفعال**"، المؤتمر السنوي 13، المجلد 2/1، وايد سيرفس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

21. العامري، صالح ؛ والغالبي، طاهر، (2008)، " **الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

22. العامري، أحمد؛ والفوزان، ناصر، (1998)، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 37، العدد 3: 23.

23. عبد الباقي، صلاح، (2000)، " **السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

24. عبد الوهاب، علي، (2000)، "**خطوة على طريق النجاح**"، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بور سعيد، جمهورية مصر العربية.

25. عبد الوهاب، علي، (2002)، "**التغيير والإدارة على المكشوف**"، وايد سيرفس، القاهرة.

26. العديلي، ناصر محمد، (1995)، " **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**"، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

27. عليوة، السيد، (2005)، "**إدارة التغيير ومواجهة الازمات**"، دار الامين، القاهرة.

28. العميان، محمود، (2005)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

29. العنزي، فلاح محروت، (2001)، "**علم النفس الإجتماعي**"، مطابع التقنية للأوفست، الرياض.

30. الغالبي، طاهر محسن؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "**الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

31. الغالبي، طاهر ؛ وصالح، أحمد علي، (2010)، "**التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات ـ الاستراتيجيات والعمليات ـ المناهج والتقنيات**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

32. فرنش، وندل؛ وجونير، سيسل، (2000)، "**تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**"، ترجمة وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة: الرياض.

33. الفهدأوي، فهمي خليفة، (2005)، "دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة مؤته للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 4.

34. الفوزان، ناصر، والعامري، أحمد، (1998)، "استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية"، **بحث مقدم للقاء العلمي: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية،** مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

35. مارو، فريد، (2005)، "**دعنا نصنع منك مديراً**"، مكتبة العبيكان، الرياض.

36. ماهر، أحمد، (2007)، "**تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**"**،** الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

37. المرسي جمال الدين، (2006)، "**الثقافة التنظيمية والتغيير**"**،** الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

38. مصطفى، أحمد سيد، (2005)، "**المدير ومهاراته السلوكية**"**،** المكتبة الاكاديمية: القاهرة.

39. مصطفى، أحمد، (2000)، " **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

40. ملحم، يحيى سليم ؛ والأبراهيم، محمد شاكر، (2008)، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية "، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** المجلّد 4، العدد 2.

41. النجار، (2007)، "**التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

42. هاشم، زكي محمود، (1996)، "**تنظيم وطرق العمل**"، مطابع جامعة الكويت: الكويت.

43. هايس، نيكي، (2005)، "**إدارة الفريق: استراتيجية النجاح**"، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ: الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. AL-braak, A, (2008), "Organizational Change and Innovation", ***Unpublished Scientific Research***, Riyadh.

2. Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman, (2001), "***Beyond change Management: Advanced Strategies for Todays Transformational Leaders***", Practicing Organization Development, Jossey – Bass, PFEIFFER, San Francisco.

3. Black, J.Stewart & Gregersen, Hal B, (2003), "***Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier***", Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

4. Bourne, D & Dorota, Jankowicz, (2006), "Reframing Resistance to Change: Experience from General Motors Poland", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol.17, No.12:2021–2034.

5. Bovey, Wayne H. & Hede, Andy, (2001), "Resistance to organizational change: the role of Cognitive and affective processes", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol.22, No.8: 372-382.

6. Cameron, Esther & Green, Mike, (2004), "***Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models , Tools and Techniques of Organizational Change***", Kogan Page.

7. Cohen, Dan, (2005), "***The Heart of Change – Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in your Organization***", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

8. Cook, Sarah & Macaulay, Steve, (2004), "***Change Management Excellence: Using the five Intelligencies for Successful Organizational Change***", Kogan Page, London.

9. Erwin, Dennis G & Garman, Andrew N., (2010), "Resistance to organizational change: linking research and practice", ***Leadership & Organization Development Journal***, Vol.31, No.1: 39-56.

10. Ford, Jeffrey D; Ford, Laurie W & Amelio, Angelo D., (2008), "Resistance to change: The Rest of the Story", ***Academy of Management Review***, Vol.33, No.2: 362-377.

11. Greenberg, Jedald & Baron, Robert A., (2007), "***Behavior in Organization***", Mc Graw – Hill, U.S.A.

12. Johnson, G. & Scholes, K, (2002), "***Exploring Corporate Strategy***", 6th Edition. England, London.

13. Katzenback, J & Smith, D, (1997), "***The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization***", New York: Mckinsey & Company, Inc.

14. Kotter, John P & Cohen, Dan S, (2002), "***The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations***", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

15. Kotter, John, (1996), "***Leading Change***", Harvard Business School Press, Boston MA.

16. Lines, Rune, (2004), "Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement", ***Journal of Change Management***, Vol. 4, No. 3: 193-215.

17. Mattsson, Lars-Gunnar, (2003), "Reorganization of distribution in globalization of markets: the dynamic context of supply chain management", ***Supply Chain Management: An International Journal***, Vol.8, No.5: 416-426.

18. Meggiolaro, John, (2009), "A Practical and Simple Approach to Reorganization: A Practical and Simple Approach to Reorganization", ***EzineArticles.com***. 16 May.

19. Meil P., Tengblad P. & Docherty P. (2009), "Value chain restructuring and industrial relations. The role of workplace representation in changing conditions of employment and work", ***WORKS report***, HIVAK.U.Leuven, Leuven.

20. Miller, B. C., (2007), "Quick activities to improve your team: How to run a successful team- building activity", ***The Journal for Quality and Participation***: 28-32.

21. Moxon, Peter, (1993), "***Building A Better Team: A Handbook for Managers and Facilitators***", Gaower Publishing, Hampshire, England.

22. Muchnik M. (2007a), "Squeezed between research and market? Restructuring of R & D in a big ICT company in France - Organisational case study on research and development in the information and communication technology sector – France", Internal working paper, ***WORKS project***.

23. Perren, Low & Megginson, David, (2006), "Resistance ti change as a positive force: its dynamics and issues for management development", ***Career Development International***, Vol.1, No. 4: 24-28

24. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

Waddell, Dianne & Sohal, Amrik S., (1999), "Measuring resistance to change: an instrument and its application", ***International Journal of Business Performance Management***, Vol. 1, No.4: 353 - 367

25. Weather, William, (2003), "Strategic Change and Leader: Follower alignment", ***Organizationl Dynamics***, vol.32, No.1.

26. Weiis, Alan, (2003), "***Organizational consulting: how to be an effective internal change agent***", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

27. Zilka, Carla, (2010), "***Business Restructuring: An Action Template for Reducing Cost and Growing Profit***", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	تحليل بيانات ونظم معلومات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

م/ استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في البنوك التجارية الأردنية   المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة **" إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية "**، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. إذ إن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحثة

سناء الهاشمي

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 40 سنة	☐
من 41 – 50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) الموقع الوظيفي

إدارة عليا	☐	إدارة وسطى	☐

إعادة التنظيم

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
يؤدي تغيير الهيكل التنظيمي في المصرف إلى:						
1	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات والاختصاصات					
2	علاقات عمل واضحة ومحددة					
3	تعزيز روح الابتكار والإبداع					
4	وضوح جهة المساءلة والمكافأة					
5	بساطة الإجراءات					
6	انتشار روح الفريق					
7	منح الفرد صلاحيات لتحديد اسلوب تنفيذ المسؤوليات والتنسيق مع الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى.بما يمكنه من تحقيق أهداف العمل					
يؤدي تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المصرف إلى:						
8	الفهم الواسع للاحتياجات التكنولوجية الحالية والمستقبلية					
9	الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب					
10	التعرف على الفرص والتهديدات التي يواجهها المصرف					
11	توفير الوقت والجهد والتكلفة					
12	تسهيل حركة التجارة مع المصارف الأخرى الداخلية منها والخارجية					
13	تسهيل إجراءات التعاملات المصرفية					
14	تحسين إجراءات تقديم الخدمات المصرفية					
15	إنجاز خطط العمل والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية					

فرق العمل المرادفة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	تسأهم فرق العمل المرادفة في وضع برامج التغيير					
17	يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المرادفة في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية					
18	يسأهم استخدام فرق العمل المرادفة في خفض مقاومة التغيير					
19	يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى فهم احتياجات العاملين في المصرف					
20	يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى التميز بإنجاز الاعمال ذات الطبيعة الاستراتيجية بفاعلية					
21	تساعد فرق العمل المرادفة على تحديد أولويات واضحة ومحددة للمصرف					
22	يساعد استخدام اسلوب فرق العمل المرادفة على التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح					
23	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة على تطوير إمكانات العاملين في المصرف					
24	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات					
25	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى زيادة فعالية الاتصال بين الوحدات الإدارية في المصرف					

تخفيض مقاومة التغيير

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
يؤدي العمل بإعادة التنظيم وفرق العمل المرادفة في المصرف إلى :						
26	التزام العاملين بمعايير الأداء					
27	زيادة درجة الأمان الوظيفي لدى العاملين					
28	الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين					
29	تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين					
30	زيادة ثقة العاملين بالمصرف					
31	تأصيل ثقافة التميز والتجديد					
32	تبني المداخل الإدارية المعاصرة والمساعدة في إنجاز اعمال المصرف					